

## 7.1. CONCEPTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

A pesar de la profusión de libros, artículos, trabajos, jornadas y otras actividades que se han producido en relación con la Gestión de la Calidad Total (GCT) a lo largo de los últimos años, el concepto sigue resultando ambiguo y confuso en muchas ocasiones. Las personas lo entienden según sus propias creencias y experiencias. En este apartado se exponen algunos de los intentos efectuados para delimitarlo que se han considerado más interesantes.

El profesor Dale, uno de los expertos internacionales de este ámbito, tras analizar numerosas definiciones de lo que constituye la GCT encuentra un número de elementos clave comunes a todas ellas (Dale, 2002). Son el compromiso y liderazgo de la alta dirección; planificación y organización; utilización de herramientas y técnicas; educación y formación; implicación de los empleados; trabajo en equipo; medida a través de indicadores, y retroalimentación y cambio cultural.

Por otro lado, Hackman y Wageman (1995) presentan la GCT como un conjunto de asunciones, principios, intervenciones y prácticas en materia de gestión empresarial. Así consideran:

### 1. *Asunciones*

- Sobre calidad: Producir productos y servicios de calidad no es solamente menos costoso, sino que además es absolutamente esencial para la supervivencia de las organizaciones a largo plazo.
- Sobre las personas: Los empleados se preocupan por la calidad del trabajo que hacen y tomarán iniciativas para mejorarla.
- Sobre las organizaciones: Las organizaciones son sistemas con partes altamente interdependientes en donde la mayoría de los problemas han de resolverse con la participación de las diferentes áreas funcionales.
- Sobre la dirección: La calidad es en último término una responsabilidad ineludible de la alta dirección.

### 2. *Principios*

- Énfasis en los procesos de trabajo. La calidad de los productos o servicios depende mucho de sus procesos de diseño y producción.
- Análisis de la variabilidad: Una varianza incontrolada en los procesos o en los resultados es la causa primaria de los problemas de calidad.
- Gestión a partir de los hechos (*management by fact*): Necesidad de recoger sistemáticamente todos los datos para la resolución de los problemas.
- Aprendizaje y mejora continua.

### 3. *Intervenciones*

- Identificación explícita y medida de los requerimientos de los clientes.
- Creación de una fuerte relación de colaboración con los proveedores.
- Uso de equipos multifuncionales para identificar y resolver problemas de calidad.
- Utilización de métodos científicos para analizar los procesos de trabajo e identificar puntos potenciales de mejora (herramientas estadísticas).
- Uso de procedimientos heurísticos para aumentar la efectividad de los grupos de mejora.

### 4. *Prácticas*

- Creación de equipos para la resolución de problemas.
- Formación.
- Implementación en cascada (de arriba hacia abajo).
- Desarrollo de relaciones con los proveedores.
- Obtención de datos sobre los clientes.

Los modelos de evaluación de la GCT, desarrollados en principio para poder disponer de una serie de criterios a la hora de conceder los Premios a la Calidad, han tenido una repercusión importante y son utilizados como referencia en la implantación de la gestión de la calidad total en las empresas, por lo que han contribuido enormemente a clarificar el concepto.

En el año 1951, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros instauró en Japón el Premio Deming a la calidad, como reconocimiento a la contribución de Deming a la transformación positiva de la industria japonesa en materia de calidad y productividad. Para otorgar este premio se estableció una serie de criterios con el fin de poder tomar la decisión acerca de cuál era la empresa más destacada en dicho ámbito.

#### **¿Para qué se creó el Premio Malcolm Baldrige?**

La ley de creación del Premio Malcolm Baldrige indica que los objetivos que pretenden cumplirse con el mismo son:

- Aumentar la concienciación de que la GCT es un tema estratégico crítico en relación con la competitividad de las empresas norteamericanas.
- Desarrollar y extender el conocimiento de los requerimientos necesarios para los sistemas excelentes de GCT. Se trata de establecer criterios y guías de orientación.
- Promover el reparto y disseminación de la información sobre estrategias efectivas de GCT.
- Identificar aquellas empresas modélicas en el desarrollo de sistemas de GCT.

Años más tarde, en 1987, el Congreso de los Estados Unidos, ante el reconocimiento de la calidad como un elemento estratégico clave para la competitividad de la industria norteamericana, establece el “Malcolm Baldrige National Quality Award” o Premio Nacional a la Calidad. Una vez más, se traslada una idea japonesa, el Premio Deming, al ámbito occidental.

Para las organizaciones presentarse a un Premio de estas características supone una oportunidad de examinarse críticamente y de identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora. Algunos de los beneficios manifestados por distintos candidatos son:

- Acelerar los esfuerzos de mejora al introducir una visión externa rigurosa y objetiva sobre el proceso de mejora de la organización.
- Activar los esfuerzos de mejora de los empleados al disponer de un objetivo común que hace aumentar su motivación.
- Conseguir una perspectiva externa a través de un grupo de expertos.
- Aprender del proceso de *feed-back* que se produce. Cada participante recibe un completo informe escrito sobre sus fortalezas y oportunidades para la mejora.
- Hacer un mayor énfasis en los resultados de diversa índole obtenidos por la organización.

### ¿Por qué presentarse al premio?

Nos presentamos al premio, no con la idea de ganar, sino con el objetivo de recibir la evaluación de los examinadores. El hecho de que la evaluación sea completa, profesional y profundice al máximo en la empresa hace que quizás sea el coste más efectivo y el servicio de consultoría de mayor valor añadido disponible en cualquier lugar en el mundo de hoy.

Fuente: Bob Barnett Vicepresidente Ejecutivo de Motorola, Inc.  
Ceremonia de entrega de los Premios Baldrige 2003.

## 7.2. EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM

De manera análoga a lo ocurrido en los EE.UU., en Europa Occidental, en el año 1988, catorce importantes empresas deciden crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management conocida por sus siglas EFQM). Los objetivos son similares a los establecidos para el Malcolm Baldrige. De la misma forma, se crea el Premio Europeo a la Calidad, que se otorga sobre la base del grado de cumplimiento por parte de las empresas que optan al mismo de determinados criterios de evaluación.